العنوان:	القائد و المرؤوس في معادلة تحقيق الانتماء التنظيمي : تحليل نظري و دراسة ميدانية
المصدر:	دراسات اجتماعية - مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعلمية - الجزائر
المؤلف الرئيسي:	بحباح، فريال
المجلد/العدد:	ع 8
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2011
الشهر:	ابريل
الصفحات:	9 - 29
رقم MD:	522512
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EduSearch
مواضيع:	علم الأجتماع التنظيمى ، الانتماء التنظيمى ، نظريات الإنتماء التنظيمى
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/522512

القائد والمرؤوس
في معادلة تحقيق الانتماء التنظيمي
تحليل نظري ودراسة ميدانية

أ/فريال بحباح
جامعة العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية
بوزريعة.

ملخص:

تلعب القيادة دورا رئيسا في تنمية الانتماء التنظيمي للمرؤوسين، وذلك من خلال الطريقة التي يتبعها القادة في العمل من جهة، وأسلوبهم في التعامل مع مرؤوسيهم من جهة أخرى، وبالموازاة فإن دور المرؤوسين لا يقل أهمية عن ذلك، فهم أيضا يساهمون في تنمية انتمائهم لمؤسستهم عن طريق كسبهم لحب ودعم وثقة قادتهم بهم. والمقال التالي يعالج هذه العلاقة التبادلية بتحليل أهم وأبرز العناصر المكونة لها.

مقدمة:

في السنوات الأخيرة من هذا القرن وبعد أن كانت تسود المنظمات مظاهر الصراع والإحباط والاغتراب، وكان التسيير مرتكزا على العوامل المادية والتكنولوجية وعلى الجوانب التقنية، أدركت المؤسسات أخيرا أن أساس النجاح ليس هو امتلاك الطاقات الإبداعية والكفاءات العالية، وإنما هو في تنمية استعداد تلك الطاقات البشرية للعمل بكل إخلاص وإتقان ودفع العاملين لتسخير كفاءاتهم فيما يخدم مصالح التنظيم الذي يعملون به وهنا ظهرت أهمية الانتماء التنظيمي كعامل رئيس بل كمفتاح لنجاح كل المنظمات.

أولا: مفهوم الانتماء التنظيمي:

يعد الانتماء التنظيمي أحد أهم الأهداف الإنسانية التي تسعى جميع المنظمات لبلوغه، لما له من أثر فعال في تحفيز الأفراد العاملين للنهوض بهذه التنظيمات والدفاع عن مصالحها، فيعتبرون أن مصيرهم هو مصيرها ونجاحهم مرتبط بنجاحها. وقد جاءت عدة تعاريف حول هذا المفهوم، نذكر أهمها: يعرف بوشانان Buchanan الانتماء على أنه: "ارتباط فعال بين الأفراد

وتنظيم بعينه، ويقوم هذا الارتباط على ولاء الأفراد للتنظيم وتطابق أهدافهم مع أهدافه"[1]. وله ثلاثة عناصر هي: التوحد، الاندماجية في العمل والولاء للتنظيم.

وبالنسبة لمودواي، الانتماء هو: "قدرة الفرد على التوحد والاندماجية مع التنظيم الرسمي الذي يعمل بداخله"[2].

أما بورتر وسميث فيعتبران أن الانتماء التنظيمي هو "مدى قوة الشخصية وقدرتها على الاندماجية في العمل داخل تنظيم بعينه"[3].

نلاحظ أن هذه التعاريف تتفق على أن الانتماء التنظيمي هو الارتباط القوي بين الفرد والتنظيم الذي يعمل بداخله. وبصفة عامة فإن الانتماء التنظيمي هو ذلك الشعور القوي الذي ينمي رغبة الفرد في البقاء والاستمرار بالمؤسسة، متقبلا لأهدافها وقيمها ومستعدا لتقديم أقصى طاقاته في سبيل نجاحها.

ثانيا: نظريات الانتماء التنظيمي:

توجد العديد من الدراسات التي حاولت بحث ظاهرة الانتماء التنظيمي، لكن لا توجد نظرية واحدة يمكن القول إنها قد أحاطت كلية بهذه الظاهرة، ومن هنا تأتي أهمية عرض النظريات المختلفة على النحو التالي:

1- نظرية إيتزيوني (1961):

تعتبر كتابات إيتزيوني من الكتابات الرائدة حول موضوع الانتماء التنظيمي، حيث يرى أن السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد هي نابعة من طبيعة انتماء الفرد إلى المنظمة، وهذا الانتماء حسب إيتزيوني يمكن أن يتخذ أشكالا ثلاثة، تقابلها ثلاث أنواع من السلطة وثلاثة أنماط من التنظيمات وهي[4]:

أ- **الانتماء الأخلاقي (المعنوي):** وهو يمثل الانتماء الحقيقي الذي يشعر به الفرد نحو منظمته، والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها مما يجعله يمتثل ويلتزم بهذه الأهداف والمعايير. ويقابل هذا النوع من الانتماء السلطة الأخلاقية القائمة على

[1] اعتماد محمد علام: **دراسات في علم الإجتماع التنظيمي**، مكتبة الأنجلومصرية، ص270.

[2] نفس المرجع: ص 270.

[3] نفس المرجع، ص 270

[4] السيد الحسيني: **النظرية الإجتماعية ودراسة التنظيم**، دار قطر بن الفجاءة، قطر، ص 233.

الإقناع والمكافآت الرمزية ونجدها في التنظيمات الاختيارية، حيث يلتحق بها الأفراد بإرادتهم كالنوادي ودور العبادة.

ب- الانتماء الآلي: وهو الانتماء الذي يقوم على حساب المزايا المتبادلة وهو يتحدد بمدى تلبية المنظمة لحاجيات الفرد حتى يحقق إخلاصه لها وتفانيه من أجل تجسيد أهدافها. فالعلاقة هنا هي علاقة منفعة متبادلة بين الفرد والتنظيم، نجدها في التنظيمات النفعية التي تكون فيها السلطة قائمة على تقديم المكافآت مقابل الانتماء.

ج- الانتماء الاغترابي: وهو يعكس ارتباطا سلبيا بين المنظمة والفرد، كون هذا الأخير يخضع لسلطة قهرية تفرض عليه العضوية بالقوة في هذا النوع من التنظيمات التي يتعرض بداخلها للتهديد والعقاب الفيزيقي، كما هو الحال في السجون ومستشفيات المجانين.

ويرى إيتزيوني أن "الالتقاء بين أنماط الانتماء وأشكال القوة (السلطة) هو الذي يحدد في النهاية فعالية التنظيم وكفاءته"[1] وأن هذه الأنواع منفصلة عن بعضها البعض وتطبق في تنظيمات مختلفة.

2- **نظرية ستيرز:**

يرى ستيرز أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبراته تتفاعل معا كمدخلات، لتكون لدى الفرد ميلا للاندماج بمنظمته ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها وقبول هذه القيم والأهداف، كما يرغب في بذل جهد أكبر لصالحها، فتنشأ عن ذلك رغبة قوية لدى الفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل به وتنخفض نسبة تغيبه عن العمل ويزيد اهتمامه به، وهكذا يتحقق الانتماء لديه. وقد بين ستيرز في نظريته العوامل المؤثرة في تكوين الانتماء التنظيمي والسلوكات الناتجة عنها وهي كالتالي[2]:

- الخصائص الشخصية.
- الحاجة للإنجاز، المستوى التعليمي، العمر.
- تحديد الدور.
- خصائص العمل.
- الرضا عن العمل.

---

[1] نفس المرجع، ص233.

[2] http: //mnzoor.blogspot.com/2007/05/blog-post.html.

- التحدي في العمل.
- فرصة للتفاعلات الاجتماعية.
- التغذية الاسترجاعية.
- خبرات العمل.
- طبيعة نوعية خبرات العمل.
- اتجاهات العاملين نحو التنظيم.
- أهمية الشخص بالنسبة للتنظيم.
- الولاء التنظيمي: أي الرغبة والميل للبقاء في التنظيم، انخفاض نسبة دوران العمل، الميل للتبرع طواعية لتحقيق أهداف التنظيم، الميل لبذل الجهد لتحقيق إنجاز أكبر.

3- **ستيفنز وزملاؤه:**

وقد قسموا الانتماء التنظيمي إلى اتجاهين نظريين أساسيين:

أ- الاتجاه التبادلي: يعتبر هذا المدخل أن الانتماء التنظيمي يعكس ارتباط الفرد بالمنظمة وعدم رغبته في تركها نتيجة لوجود منافع أو فوائد سيفقدها إذا ترك المنظمة، ولا تقتصر هذه المنافع والفوائد على الناحية المادية فقط بل تمتد لتشمل الناحية المعنوية أيضا مثل مركز الشخص في المنظمة أو الصداقات التي يكونها. وبموجب ذلك فإن انتماء الفرد للمنظمة يزداد بزيادة ما يحصل عليه من حوافز وعطايا وينسجم هذا الاتجاه مع نظرية التوازن التنظيمي لهربرت سايمون التي تقوم على افتراض أن إسهامات الفرد في نشاطات المنظمة تكون بقدر توقعاته للعوائد المترتبة له ودرجة إشباعها لحاجاته ودوافعه، فدوافع العاملين للانضمام للمنظمة وقبولهم للسلطة فيها وانتمائهم لها ناجمة عن اقتناع الفرد بأن هذا الانضمام والمساهمة في إنجاز أهدافها سيسهم في تحقيق أهدافه الشخصية.

كما يسمي علماء الاجتماع – ريتشارد هال، دوبن، كيدرون ولاولر- هذا النوع من الانتماء بالانتماء المحسوب[1]، باعتبار أن بقاء الفرد بالتنظيم قائم على أن هذا الأخير يوفر له مكاسب لا توفرها له تنظيمات أخرى.

---

[1] اعتماد محمد علام: مرجع سابق، ص264.

وما يؤخذ على هذا الاتجاه هو أنه يقيس درجة انتماء الفرد ويرجع سبب بقائه بالمنظمة إلى ما توفره له هذه الأخيرة من مزايا، فإذا وجد مزايا أفضل منها في منظمة أخرى فإنه يميل إلى ترك المنظمة التي يعمل للالتحاق بالأخرى، وبالتالي فإن هذا الاتجاه لا يغطي كل الجوانب المؤثرة على الانتماء التنظيمي.

ب- الاتجاه النفسي: ويعتمد هذه الاتجاه على المفهوم الذي قدمه بورتر وسميث حيث إن الانتماء بالنسبة لهما يمكن وصفه من خلال ثلاثة عناصر وهي: قبول الفرد لقيم وأهداف التنظيم والاعتقاد بها، بذل أقصى جهد لمصلحة التنظيم، والرغبة القوية في استمرار عضويته داخل التنظيم[1]، ويعتبر هذا الاتجاه أن الانتماء التنظيمي هو التوافق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، وعليه فإن العاملين الذين يؤمنون بتلك القيم والأهداف يظهرون نشاطا زائدا وتوجها إيجابيا وجهدا متميزا يبذله كل واحد منهم لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها ويشعر بانتماء قوي لها، وهذا الاتجاه النفسي هو أشمل من الاتجاه التبادلي إذ أنه يغطي أبعادا أكثر شمولية.

4- نظرية إلين وماير أو المدخل المشترك[2]:

ويجمع هذا المدخل بين الاتجاه التبادلي والاتجاه النفسي، حيث يميز بين ثلاثة عناصر للانتماء على النحو التالي:

أ- الانتماء الاستمراري: ويعكس ميل الأفراد للاستمرار في العمل بالمنظمة بسبب الخسائر التي سيتحملها إذا تركها، فهذا النوع من الانتماء يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة بين الفرد والمنظمة أكثر كونه عملية عاطفية أو التزاما أخلاقيا. ويكون تقييم الفرد لبقائه في التنظيم قائما على أساس الخبرة الوظيفية والتقدم في السن، فيتفق هذا التعرف مع الاتجاه التبادلي.

ب- الانتماء العاطفي: ويعبر عن الارتباط الوجداني للفرد وتوافقه واحتوائه مع المنظمة التي يعمل بها. ويتأثر الانتماء العاطفي بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله من استقلالية وتنوع للمهارات وأيضا بدرجة إحساس الموظف بأن التنظيم الذي يعمل به يسمح له بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات، كما أن الجو السائد بالمنظمة من تعاون وتضامن واحترام له تأثير كبير في تقوية الانتماء التنظيمي.

---

[1] نفس المرجع، ص 271

[2] http: //mnzoor.blogspot.com/2007/05/blog-post.html

ج- الانتماء المعياري: والذي يعكس إحساس الفرد بالالتزام الأدبي بالبقاء في المنظمة بسبب القيم التي يعتنقها، وتنبع هذه القيم من مصدرين هما:

المصدر الأول: القيم التي اكتسبها قبل التحاقه بالمنظمة من الأسرة والثقافة الاجتماعية.

المصدر الثاني: القيم التي يكتسبها الفرد بعد التحاقه بالتنظيم.

ويتفق هذان النوعان الأخيران مع الاتجاه النفسي في تناوله لموضوع الانتماء التنظيمي.

5- المداخل البنائية المحدثة:

وأهم روادها: كانتر (1977)، مورقان (1983) وفردينانز (1985)[1]. لقد انطلق علماء البنائية المحدثة في دراستهم لموضوع الانتماء التنظيمي من خلال وضع فرضيتين أساسيتين، اعتبروا من خلالهما أن الانتماء التنظيمي هو الميكانزم الأساسي للتحكم في السلوك التنظيمي. أما الفرضية الأولى فتشير إلى وجود علاقة قوية بين الانتماء التنظيمي وبناءات الفرصة وأن هذه الأخيرة لها دور حيوي في تحديد السلوك التنظيمي للأفراد. كيف ذلك؟

إن الأفراد داخل التنظيم لهم أسلوبهم في كسب الخبرة، وهو يعتمد على: فترة ممارستهم العمل، المكاسب التي تحصلوا عليها بفضل عملهم في التنظيم، المتغيرات الديمغرافية كالسن والنوع، مستوى المهارات المكتسبة وطموحات الفرد. فعندما تتفاعل هذه المتغيرات مع متغيرات بناءات الفرصة والتي تتمثل في فرص الترفيع الوظيفي، الوضع في الهيراركية التنظيمية، فرص الاختيار المتاحة أمام الفرد، الاستقلالية في العمل، السلطة المخولة للفرد من قبل التنظيم، المكاسب التي يحققها التنظيم لأفراده، الهيبة، القوة والامتيازات، يكون لهذا التفاعل أثر كبير على سلوكات الأفراد داخل التنظيم؛ فتوفير فرصة للترقية أمام عامل يكتسب مهارات عالية وله طموح كبير قي الانتقال إلى منصب أعلى، يجعل سلوكه متجها لخدمة مصالح التنظيم، كما أن تقديم الاحترام للأكبر سنا- كما يسود في التنظيمات اليابانية- يجعل الفرد يقدر ذاته ويشعر بالأمن والاطمئنان، وكل هذه العوامل تقوي من انتماء الفرد للتنظيم. وبالتالي فإن الانتماء له ارتباط قوي ببناءات الفرصة.

وأما الفرضية الثانية فترى إمكانية فهم سلوك الأفراد داخل التنظيم من خلال عمليات التكيف، حيث إنه كلما كان الفرد أكثر تكيفا في التنظيم كلما ازدادت فرصه في

[1] اعتماد محمد علام: مرجع سابق، ص 265.

الترفيع الوظيفي؛ وفي نفس الوقت كلما أتاحت له بناءات الفرصة حراكا وظيفيا رأسيا فإن ذلك يؤدي إلى تكيفه أكثر، فتتحقق لديه بذلك درجة عالية من الانتماء.

ثالثا: القيادة والانتماء:

1- **مفهوم القيادة:**

القيادة هي علاقة اجتماعية تنشأ من روابط وعلاقات متداخلة بين الأفراد، مهمتها توجيه سلوك الجماعة والتأثير عليهم ومراقبة أفعالهم بغرض تحقيق أهداف محددة. كما أنها "عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك وتتطلب هذه العملية، أن يقوم شخص ما بتوجيه أعضاء الجماعة على إنجاز عمل معين "[1]. هذا الشخص يسمى القائد وهو شخص مقبول بالدرجة الأولى، تختاره الجماعة وتقبله لتميزه ببعض السمات والقدرات التي لا توجد عند الآخرين، وهو قادر على تحقيق مطالبها كما يساهم في تقدمها وتحقيق أهدافها.

و بصفة عامة القيادة هي عملية اجتماعية ينفذها شخص مميز بقدراته وسماته التي لا يملكها الآخرون، والقادر على التأثير على أعضاء الجماعة من خلال توجيه تصرفاتهم نحو ما يخدم أهدافهم وأهداف المؤسسة في نفس الوقت من خلال تعاونه معهم. كما أن من واجب القائد العمل على تنمية روح الإخلاص والفخر والانتماء للجماعة لدى أعضائها وتحقيق رضاهم، فيعملون جميعا وكأنهم فريق واحد بغرض تحقيق أهداف محددة.

2- **أنماط القيادة:**

يمكن تصنيف أنواع القيادة إلى ثلاثة أنماط هي:

أ-القيادة الديمقراطية (الإقناعية): وفي هذا النوع من القيادة يتتبع القائد دائما أسلوب المشاركة أي أنه يسمح لمرؤوسيه بل يحثهم على المشاركة الجماعية والدائمة في عملية اتخاذ القرارات، معتمدا في ذلك على أسلوب المناقشة والإقناع. ويتم كل ذلك في جو أسري تسوده الموضوعية والعدل، التماسك والثقة المتبادلة بين الجميع. نتيجة ذلك أن يصبح المرؤوسون في ظل القيادة الديمقراطية يقومون بأعمالهم بحماس صادر من داخل نفوسهم ويصبح كل فرد داخل الجماعة موجها من ذاته[2].

---

[1] F.E.Fiedler : **A theory of leadership effectiveness**

نقلا عن : طلعت إبراهيم لطفي: **علم الإجتماع التنظيم**، دار غريب، القاهرة، 1993، ص60.

[2] سيد صبحي: **تصرفات سلوكية**، ط 2، مكتبة إبراهيم حلبي، المدينة المنورة، 1988، ص 118.

ب- القيادة الأوتوقراطية (الاستبدادية): في ظل هذه القيادة تتركز السلطة في يد القائد وحده، فهو الذي يتخذ القرارات دون إشراك مرؤوسيه وهو الذي يصدر الأوامر التي يجب عليهم طاعتها دون نقاش، وهو بعيد عن الجماعة في معظم الأوقات، الأمر الذي يخفض من معنويات أفرادها ويشعرهم بالإحباط والقهر، فتنعدم الثقة بينهم ويتحول سلوكهم إلى سلوك عدواني نتيجته الحتمية حدوث الصراع وتمزق الجماعة ويصبح الهدف الوحيد من وراء القيام بالعمل هو اتقاء شر القائد المستبد.

ج- القيادة الفوضوية[1]: و هنا يتيح القائد الحرية الكاملة لأعضاء الجماعة في اتخاذ القرارات، فالقائد لا يقود وإنما يترك الجماعة لنفسها كلية، ولا يشترك مع أعضائها في اتخاذ القرارات.

3- **تصورات القيادة التنظيمية:**

هناك أربعة تصورات عن القيادة وهي:

أ- **تصور الإدارة العلمية:** والذي يعتبر الإنسان كائنا اقتصاديا لا يهمه إلا الحصول على راتب مرضي، فيقود هذا التصور إلى قيادة متسلطة قائمة على الجزاء والعقاب وهي تعتبر الآن نظرة خاطئة للقيادة .

ب- تصور العلاقات الإنسانية: ويرى أن البشر ليسوا معدات ولا يحفزون ماديا فقط، بل لهم كيان وأحاسيس ويحتاجون إلى قيادة تتميز باللين والعطف وتحسن معاملتهم. ولكن هذا الاعتبار له رد فعل في نظام القيادة، حيث إن الإفراط في اللين والمعاملة الجيدة للعمال يجعلهم يتمردون على قائدهم، وهذا لا يخدم صالح التنظيم.

ج- تصور المورد البشري: وهو ينظر للإنسان ليس كمعدات أو كمشاعر وإنما ينظر من جانب العقل إذ أن له كيانا ذا تفكير وإبداع وهو يتمتع بالمواهب وسرعة البديهة كما يتمتع بالخيال. وعلى هذا فإن حسن استغلال العمال لا يكون إلا في ظل قيادة تعاملهم ككنوز ينبغي المحافظة عليها. وهي قيادة تشجع المشاركة وتعمل على تفجير الطاقات الكامنة والخيال الإبداعي عند هؤلاء العمال.

د- تصور القيادة المرتكزة على المبادئ: ينظر هذا التصور للإنسان ككل متكامل فهو كائن اقتصادي ذو مشاعر وعقل وذو روح أيضا، ويقوم هذا التصور على مجموعة من المبادئ

[1] أ. براون: **علم النفس الإجتماعي في الصناعة**، نقلا عن: طلعت إبراهيم لطفي: مرجع سابق، ص 61.

والقيم الاجتماعية التي تظهر في صورة القيم والأعراف والتعاليم التي تسمو بالفرد وترقى به وتحقق له ذاته وتلهم روحه؛ فيحث بالتالي هذا التصور على قيادة قائمة على الأخلاق العالية والمثل السامية، وتنظر إلى العمال نظرة ثقة بشكل يشجعهم على مناقشة الأفكار والمهام والأدوار والأهداف مما يدفعهم إلى الإسهام بشكل فعال ويقوي ارتباطهم بمنظمتهم.

من خلال ما جاء في أنماط القيادة والتصورات التي جاءت حولها، يتضح لنا جليا أن للقيادة تأثيرا كبيرا جدا ورئيسا على معنويات العمال ورضاهم وعلى دفعهم وتحفيزهم للقيام بأعمالهم وخاصة على مدى شعورهم بالمسؤولية ومدى ارتباطهم بمؤسستهم؛ بصفة عامة للقيادة تأثير قوي على مدى شعور العمال بالانتماء لمؤسستهم فكيف ذلك؟

4- تأثير القيادة على الانتماء:

تعد القيادة حاصلا لعدد هائل من التفاعلات الصغيرة التي تجري على أساس علاقات مستمرة ومتنامية، وهذه العلاقات هي التي تشكل لب الحياة المؤسسية؛ فكل شيء تحققه المؤسسة من خلال مجموعة من الأشخاص يعملون سويا وهنا يظهر دور القائد وأهميته، فالقائد لا يكون قائدا إلا إذا تمكن من إخراج جماعته إلى النور. والشرط الأساسي للوصول إلى ذلك هو فهم الكيفيات والطرق التي تساعد القائد على بناء فريق موحد، متماسك وعظيم، كيف يلهم ويحفز موظفيه، وكيف يجعلهم يقفون إلى جانبه ويقومون بدعمه.

إن القائد ذا الأداء العالي والذي يهتم بنجاح مؤسسته يعلم أن بناء الفريق الناجح لا يقوم إلا على أساس التواصل الشخصي والاحتكاك المباشر والقوي بين الرئيس ومرؤوسيه، وتشجيع مناقشة الأفكار والجدل فيها محاولا بذلك إقناع الجميع بأفكاره بدون ضغط أو تسلط، حيث إن الاقتراب من المرؤوسين والتفاعل معهم يجعل القائد أكثر فهما لأولوياتهم ومحفزاتهم وأشد تفهما لقيمهم واتجاهاتهم، وأهم ما في الأمر أن يتعامل معهم على أساس كل ذلك، فاكتشاف الرئيس لقيم عماله والتعامل مع كل واحد منهم على أساس القيمة العليا لديه يجعل هؤلاء العمال يشعرون بأهميتهم وبقيمة العمل الذي يقدمونه لمؤسستهم ويعتبرون أن احترام قيمهم هو احترام لذاتهم مما يرفع من معنوياتهم ويزيد من رضاهم. كما أن معرفة طموحاتهم وأهدافهم يسهل على القائد إيجاد أفضل الطرق وأنجع الوسائل لتحفيزهم ويشير "ماك جريجور" إلى أن القائد إذا تمكن من توفير ظروف تتيح لمن هم تحت إمرته إشباع حاجاتهم الخاصة وتحقيق أهدافهم فإنه سيدفعهم بذلك إلى العمل على تحقيق أهداف التنظيم

وتحقيق التكامل اللازم بينهم[1]. إن التعامل مع المرؤوسين بهذا الأسلوب الذي يحفظ كرامتهم ويلبي حاجاتهم المادية منها والمعنوية وهو في نفس الوقت يشعرهم بأهميتهم داخل المؤسسة، ما هو إلا السبيل الأفضل والوحيد القادر على جعل الأفراد يحسون بالأمن والرضا عن هذا التنظيم الذي وجدوا فيه أهم ما كانوا يبحثون عنه وتوصلوا من خلاله إلى تحقيق وتقدير ذاتهم وتقدير الجميع لهم؛ فيزداد بل يشتد ارتباطهم به ويقوى انتماؤهم إليه، وهنا يصبح الدفاع عن مصالح مؤسستهم وخدمة أهدافها هو شغلهم الشاغل الذي لا يدخرون أي جهد أو وقت في سبيل تحقيقه. ولقد لخص "فينر" هذا الأسلوب الذي يجعل المرؤوسين يرغبون في أداء أفضل من أجل قادتهم ومؤسستهم كدليل على انتمائهم، في القوانين التالية[2]:

قانون التوقعات: الناس يستجيبون وفقا لمقدار الثقة التي تعلقها عليهم، فإذا بين لهم القائد أنه يتوقع منهم أداء جيدا، كان له ذلك.

قانون الانتماء: لقيادة المرؤوسين ينبغي على الرئيس معرفتهم .

قانون الهدف الأسمى: يقنع القادة مرؤوسيهم بأنهم يسعون جميعا لبلوغ هدف أسمى ولا ينحتون الصخر.

قانون التقييم: على القائد تقديم التقييمات باستمرار لمرؤوسيهم ليشعروا أنه مهتم بتحسنهم.

قانون الحب القاسي: الصراحة بين الرئيس والمرؤوس مهمة جدا إذا حسن استغلالها.

قانون التدريب القائم على الكفاءة: كلما انخفض مستوى المهارة والخبرة لدى المرؤوس، كلما زادت ضرورة أن يمنحه القائد التدريب والتعليم.

قانون المسؤولية: تحديد مسؤوليات المرؤوس تجعله أكثر فهما ودراية بعمله وهذا يمنع حدوث الصراع.

قانون الالتزام الشخصي: إذا أراد القائد أن يحظى بولاء والتزام مرؤوسيه وبدعمهم له وإذا أراد أن ينمي انتماءهم للمؤسسة، فمن الضروري أن يكون لديه ولاء والتزام لهم.

---

[1] عبد الرزاق جلبي: **علم الاجتماع الصناعي**، نقلا عن: محمد بومخلوف: التنظيم الصناعي والبيئة، ص 71.

[2] مايكل فينر: **آراء فينر في القيادة: القوانين ال 50 الأساسية التي ستجعل الناس يرغبون في أداء أفضل من أجلك**، ط1، مكتبة جرير، الرياض، 2005، ص 71- 72.

رابعا: دور المرؤوس في التأثير على أسلوب القيادة:

بين طريقة القادة في العمل وأسلوبهم في التعامل، يقع أمر ثالث يؤثر فيهما معا وهو الأسلوب الذي يتبعه المرؤوسون في العمل والتعامل داخل المؤسسة؛ ويقوم هذا الأسلوب أولا على اقتناع المرؤوسين بمسؤوليتهم عن نوعية علاقتهم مع قادتهم، ثم ما ينتج عن ذلك الاعتقاد من تصرفات، سلوكات وأساليب يتخذونها من أجل كسب مودة قادتهم.

و قد اعتمدنا في معالجة هذا العنصر على التحاليل والنتائج التي توصلنا إليها من خلال الدراسة الميدانية، التي أجريناها بمؤسسة موبيليس للاتصالات، هذه الدراسة تأتي في إطار الرسالة المحضرة لنيل شهادة الماجستير[1]. وأهم العناصر التي تم التعرض لها هي: اعتقاد المرؤوس بمسؤوليته عن نوعية علاقته بقائده، البحث عن معلومات تتعلق برئيس العمل، تقديم النصيحة للقائد، اهتمام المرؤوس بتحقيق النجاح لرئيسه، وطلب الحقوق المهنية من القائد.

1- اعتقاد المرؤوس بمسؤوليته عن نوعية علاقته بقائده :

يحتاج العامل في أي تنظيم إلى أن يشعر بالإطمئنان والراحة النفسية حتى يؤدي مهامه على أكمل وجه، ويتشكل الجزء الأكبر في تلك الراحة من العلاقات التي يكونها داخل محيط العمل، وبالأخص تلك التي يكونها مع رئيسه باعتبار أنه هو الذي بيده فرض القيود على مهنة المرؤوس، وهو الذي يتحكم في الأجور والقرارات النهائية، وله العديد من الصلاحيات التي تفرض على المرؤوس تكوين علاقة طيبة مع رئيسه، ولكن قد يتعذر هذا الأمر على البعض الذين يعملون مع رؤساء سيئين ومتسلطين، ورغم ذلك فالحل موجود، وهو أن يدرك كل مرؤوس أنه مسؤول عن جودة هذه العلاقة وبعد ذلك يعمل على إيجاد وسائل وطرق يسعى من خلالها إلى تحسين علاقته بقائده وأيضا أساليب لتدارك الأمر إذا حدث ووقع مشكل أو سوء تفاهم بينهما. وهنا لن تصبح المشكلة متعلقة بما إذا كان القائد سيئا ولكنها تتعلق بالكيفية التي يتعامل بها المرؤوس مع هذا الموقف. وعندما يدرك العامل أن علاقته مع رئيسه تتوقف على مدى نجاعة أسلوبه في التعامل معه في كل المواقف والحالات، ويعمل على تحسين ذلك الأسلوب من خلال إيجاد العديد من البدائل والخيارات التي تفرضها الظروف، فإن القائد سيدرك بدوره صدق نوايا مرؤوسه تجاهه، ويقدر منه ذلك الجهد الذي يبذله في سبيل المحافظة على علاقة طيبة بينهما، فيعمل من جهته على أن يتفهمه ويتفهم حاجاته ومواقفه،

[1] فريال بحباح: **تنمية الانتماء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية** - دراسة ميدانية لمؤسسة موبيليس للإتصالات – رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، قسم علم الإجتماع، 2008 – 2009 .

وعلى ألا يكون متسلطا في التعامل معه، مما يجعل العامل مطمئنا ومرتاحا ويؤدي عمله بمعنويات مرتفعة وهو على يقين بأنه يعمل تحت رئاسة شخص متفهم وديمقراطي لن يظلمه أبدا ولن يكون متعسفا في قراراته تجاهه، مادام هو دائما يعلم أنه المسئول الأول عن كيفية تعامل رئيسه معه فتتكون بينهما علاقة جيدة تساهم بنسبة كبيرة جدا في تنمية الانتماء التنظيمي لدى العامل.

وزبدة القول هي أن هناك علاقة تبادلية بين تعامل المرؤوس مع قائده وتعامل القائد مع مرؤوسه، أي أنه عندما يحسن العامل التصرف في كل المواقف التي تجمعه بقائده فإن هذا الأخير بدوره سوف يحسن معاملته، وحتى إن كان رئيسا سيئا فإنه سوف يقدر ذلك الجهد الذي يبذله مرؤوسه في سبيل إرضائه، ويغير معاملته السيئة ويصبح أكبر لينا وتفهما، فيكسب بذلك احترام وولاء مرؤوسيه له وللمؤسسة والعكس بالعكس.

2- البحث عن معلومات تتعلق برئيس العمل:

رغم عظم أهمية معرفة المرؤوسين لقائدهم معرفة جيدة في توطيد العلاقة بينهم وبنائها على أمور واقعية وحقيقية، إلا أننا نجد أن أغلبية العاملين المبحوثين في مؤسسة موبيليس لا يتخذون الخطوات اللازمة التي توصلهم إلى ذلك، ومع أن ذلك قد يبدو طبيعيا بالنسبة للعمال المؤقتين باعتبار أنهم يعملون لمدة محددة وبانقضائها ينتهي عملهم بالمؤسسة-خاصة وأن سياسة العقود محددة المدة هي ممثلة عموما من طرف العمال كأعمال سيئة بسبب عدم دوامها[1]- إلا أن الأمر يختلف بالنسبة للعاملين الدائمين، فهم يعلمون منذ البداية أن مدة عملهم غير محددة وأن وظيفتهم مستقرة مادامو ملتزمين بشروط العقد ولم يرتكبوا ما يخل بها، ومع ذلك هم لا يبذلون أي جهد يقربهم من معرفة قادتهم أكثر فأكثر، وهذا يدفعنا للتساؤل عن السبب في ذلك، فهل هم يعتبرون أن البحث عن أمور تخص القائد هو مضيعة للوقت؟ أم أنهم لا يتعبون أنفسهم في أمور لا تهمهم؟ أم أن ذلك هو نتيجة اللامبالاة؟

في واقع الأمر، السبب الحقيقي هو أن العاملين لا يشعرون بالانتماء لدرجة تجعلهم يتعبون أنفسهم في البحث والاستفسار عن أمور هي تافهة بالنسبة لهم مع أنها في الحقيقة تفيدهم قبل أن تفيد غيرهم، فالشعور بالانتماء لمكان ما يدفع الأشخاص إلى القيام بأفعال ترضي المحيطين بهم حتى يكسبوا مودتهم وحبهم ويصبحوا أكثر ارتباطا بذلك المكان الذي يجمعهم معا، حيث يرى ماسلو أن الأفراد بحاجة إلى تكوين علاقات اجتماعية لإعطاء وتلقي

[1] Slimane Benlhadj : " La flexibilité de l'emploi" : **Revue algérienne du travail**, n 29, 2002, pp113-127.

العواطف، للإحساس بالقبول والانتماء إلى جماعة[1]. ولكن إرضاء الآخرين ليس بالأمر السهل أو البسيط خاصة إذا كان الآخر قائدا ، فالعلاقة التي تجمع بينه وبين العاملين ليست علاقة صداقة أو زمالة بحيث يسهل عليهم التعارف ومعرفة الكثير من الأمور الشخصية عن بعضهم البعض؛ بل هي علاقة رئيس ومرؤوس مهما بلغت كثافة الاتصال وقوة العلاقة بينهما ، فإن المرؤوس لن يتمكن من معرفة كل المعلومات الخاصة بقائده للعثور على أنجع الطرق في تجويد علاقته به وإرضائه، إلا إذا بحث عنها بنفسه، فالبحث والاستفسار مع الملاحظة والسؤال هي السبل التي تسهل على العامل معرفة أدق التفاصيل عن شخصية قائده، ليتعامل معه على أساس كل تلك المعلومات ويتجنب بذلك الوقوع في أي نوع من المشاكل معه. فهو تقريبا المرآة العاكسة التي يرى من خلالها العامل مؤسسته، أي أن القائد الجيد يعطي لمرؤوسيه صورة حسنة عن المؤسسة ويزيد من تعلقه بها في حين أن القائد السيئ يجعلهم ينفرون منه ومن تلك المؤسسة ولا يرتبطون بها.

ولكن صناعة القائد الجيد لا تتوقف على هذا الأخير وحده أو على المؤسسة من خلال تدريبها له على الأساليب القيادية الحديثة؛ بل تعود أهم الأدوار إلى المرؤوسين من خلال تعاملهم مع رئيسهم على أساس المعلومات التي جمعوها بالصبر والمثابرة والذكاء أيضا.

ومن جهة أخرى فإن القائد هو الذي بيده العديد من الأمور المتعلقة بوظيفة المرؤوس كالأجر، الترقية، التدريب وحتى سمعته داخل المؤسسة، وكل هذه الأمور تؤثر عليه، وعلى هذا فإن المرؤوس الذي يشعر بارتباط مستقبله بمصير المؤسسة وينوي الاستمرار بها وهو يكن لها الشعور بالانتماء، يبذل كل جهده حتى يحول دون تعكير صفو الجو بينه وبين قائده لأن الانتماء لا يتحقق إلا بالتفاعل الإيجابي مع الآخرين، حيث يتعرف على قيمهم ومعتقداتهم وأفكارهم[2]. أما إذا كان لا يشعر بالانتماء وهو باق بالمؤسسة فقط لما توفره له من أجر جيد وظروف عمل مناسبة، أو لأن المؤسسة ذات سمعة طيبة وإذا وجد ما هو أفضل في مؤسسة أخرى فإنه سينتقل إليها، أو ربما قد حصل على عرض عمل جيد في مكان آخر، فإن كل ذلك سيجعله لا مباليا بنوعية علاقته مع رئيسه وبالتالي فلن يهتم أبدا بالبحث عنه ويكتفي بما يعرفه تلقائيا.

وعلى ضوء ما سبق، تنتج علاقة تبادلية حيث إن الانتماء التنظيمي يجعل العامل يبذل قصارى جهده لتحسين علاقته بقائده من خلال البحث عن معلومات متنوعة تخص القائد،

---

[1] Patrice Roussel : **Rémunération, motivation et satisfaction du travail**, Economica, Paris, 1996, p 34 .

[2] لطيفة إبراهيم خضر: **دور التعليم في تعزيز الانتماء**، عالم الكتاب، القاهرة، 2000، ص 45.

وعلى أساسها يبني أسلوبه في التعامل معه. هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى يؤدي البحث عن أمور خاصة بالقائد إلى معرفته بطريقة أفضل ومن ثم توطيد العلاقة به، وسيشعر بذلك الجهد الذي يبذله مرؤوسه فيقدره ويهتم به، مما يبعث لدى المرؤوس إحساسا بالاطمئنان والأمان ويرتبط أكثر بمؤسسته.

3- تقديم النصيحة للقائد:

قد يخشى البعض من تقديم النصيحة لقادتهم خشية قوتهم وغضبهم أو اعتقادا منهم أن القادة معصومون من الخطإ ولديهم معارف عظيمة تجعلهم يصيبون في كل قراراتهم وتصرفاتهم، أو خوفا من تسلط البعض منهم، ومن ثم فإن كل واحد منهم سيفترض أن تدخله لنصح قائده سيظهره بمظهر الأحمق الغبي، خاصة إذا كان معظم زملائه يتفقون مع القائد، حيث إنه سيظن أن إجماعهم على رأي واحد يعني أنه مخطئ وأنهم على صواب، فيفضل الصمت وعدم الإدلاء برأيه أو تقديم نصحه. لكن هذه النظرة غير صحيحة، حيث إن المؤسسة الجزائرية قد اكتسبت قيمة جديدة مع تبني التسيير الاشتراكي، وهي مراعاة مشاركة العمال في التسيير إلى جانب دورهم كمنتجين[1]، كما أن كل إنسان معرض للخطإ حتى القادة ومهما بلغت درجة معارفهم وذكائهم فإنهم بحاجة إلى من يسدي لهم النصح والمشورة؛ وهذا دور المرؤوسين، فكما أن للقادة على مرؤوسيهم حق طاعة أوامرهم وتنفيذها، فللمرؤوسين أيضا على قادتهم حق النصح والمشورة ومراجعة القرارات بما يفيد الجميع، إذ أن "كل من لهم علاقة بالمنشأة، شركاء في مستقبلها... [حيث] كل عضو يسهم في .. تطورها، ويقع عليهم جميعا الالتزام باستمرار المنشأة في تحقيق النجاح"[2].

ولأن النصيحة المناسبة في الوقت المناسب وبالأسلوب المناسب هي من أهم الضروريات لنجاح أي مؤسسة، فمن الواجب على كل مرؤوس أن يلتزم بتقديمها مهما كان الأمر ومهما كان القائد صعب المراس، ولكن باختيار الطريقة المناسبة، بحيث لا يظهر القائد بمظهر المخطئ أو غير الكفؤ أو أن تلك النصيحة بغرض التحدي أو بغرض تصغير القائد أو إحراجه، فهذا سينتج عداوة وأحقادا ومشاكل بين القائد ومرؤوسيه، أما إذا كان ذلك الأسلوب في إسداء النصح يفتح بابا للنقاش ويوفر مزيدا من المعلومات، فسيرحب القائد بالنصيحة ويطلب المشورة ويتقبلها دون أن يشعر بالإحراج أو بالنقص. ولكي يسهل المرؤوس المهمة على نفسه،

---

[1] غيات بوفلجة: **القيم الثقافية والتسيير**، ط2، دار الغرب، وهران، 2003، ص 40.

[2] توم بيترز: **ثورة في عالم الإدارة " كيف تتغلب إداريا على الفوضى"**، تر: محمد الحديدي، الجزء 1، الدار الدولية، القاهرة، 1995، ص43.

يتعين عليه أن يخبر قائده منذ بداية علاقته به بأنه ينوي إظهار نوع من الأمانة والاستقامة الفكرية التي تفرض عليه الالتزام بإسداء النصح له كلما تطلب الأمر ذلك. وحينما يقتضي الأمر ذلك فعلا، فعليه إيجاد العبارة المناسبة أولا للدخول في الموضوع والتي تدل على احترامه لرئيسه وعلى وجود أمر يحتاج إلى نقاش ومراجعة وأن هذا التدخل يحمي الجميع من الوقوع في الخطإ ويساعد على نجاحهم، أي أنه يظهر من خلال تلك العبارة أنه ملتزم بنجاح القائد ونجاح فريقه ونجاح المؤسسة ككل، ثم يدخل في الموضوع بإعطاء شرح تفصيلي عن الإشكال سواء أكان يتعلق بأسلوب الرئيس في القيادة، أم في اتخاذه لأحد القرارات أو غير ذلك، وعليه في خضم كل ذلك أن يظهر لقائده أن نجاحه في خطر إن هو استمر على ما هو عليه، وأن يقترح عليه الحل من خلال تقديم البدائل والمقترحات التي تأتي على ضوء التشخيص المنصف، وهكذا فهو ينقل له كل تلك المعلومات والنصائح بلباقة واحترافية تجعله يقتنع بها ويأخذها بعين الاعتبار، وإن لم يفعل ذلك هو أو أحد زملائه فمن "يخبر الإمبراطور أنه عريان"[1] .

ومن خلال هذه الطريقة في إسداء النصح فإن المرؤوس سوف يحتفظ بتقديره لذاته وباستقامته وأمانته، لأنه يعلم أنه فعل الصواب الذي حال دون وقوع مشكل، كما أنه سيفخر بتفرده عن طريق معرفة الكيفية التي يدفع بها رئيسه ليثنيه عن رأيه[2] وهذا يجعله راضيا عن نفسه بعيدا عن الشعور بالندم لأنه لم يلتزم الصمت في الوقت الذي كان من الممكن أن تغير نصيحته مجرى الأحداث. والأهم في الأمر أن تلك الخطوة التي يتخذها المرؤوس تجاه قائده تجعل هذا الأخير يزداد ثقة به، بإخلاصه، نزاهته وكفاءته؛ فهو تكلم حين صمت الآخرون وتفطن لما غفل عنه الآخرون، وهو أيضا شخص يتميز بالجرأة والشجاعة والأسلوب الراقي في نصح الآخرين، وسيشعر القائد أيضا بولائه والتزامه بتحقيق النجاح له فيصبح أكثر اعتمادا عليه وسوف يقدره ويحترمه، فهو الذي هيأ له الفرصة لفحص الأمور بطريقة أقرب وأكثر واقعية وموضوعية وذات فائدة كبيرة، وأنقذه من الوقوع في الخطإ ومن التعرض للنقد الذي يؤثر عليه كقائد، ومن هنا ستنمو ثقته به وقد يعمل على طلب النصح منه بنفسه كلما احتاج إلى ذلك، فيزيد مرة أخرى شعور المرؤوس بأهميته وتكبر ثقته بنفسه واحترامه لذاته.

وكنتيجة لما سبق فإن إسداء النصح للقائد يلعب دورا كبيرا في كسب ثقته، ولكن يفترض اختيار الأسلوب المناسب في نقل تلك النصيحة له وهذا يتطلب معرفة القائد معرفة

---

[1] مايكل فينر: مرجع سابق، ص 83.

[2] مايكل فينر: مرجع سابق، ص 95.

جيدة حتى يتمكن من نقلها إليه بطريقة تجعله يتقبلها ويعمل بها بدون أن يشعر بالنقص أو الإحراج، بل على العكس تجعله يشعر بالثقة والأمان وهو يعلم أن لديه مرؤوسين مخلصين وأكفاء، وعندما ينقل لهم ذلك الشعور، سوف تزيد ثقتهم بأنفسهم ويرغبون في دوام عملهم مع هذا القائد.

4- اهتمام المرؤوس بتحقيق النجاح لرئيسه :

إن اهتمام المرؤوسين بتحقيق النجاح لقائدهم ينعكس إيجابا على هذا الأخير ليهتم بدوره ويعمل على تحقيق نجاحهم، وحتى إن كان الرئيس سيئا ولا يهتم إلا بذاته ونجاحه الشخصي وسواء أكان يستحق الاحترام أم لا، فإن تغاضي المرؤوس عن كل ذلك وتقديمه لمصلحة المؤسسة على مشاعره وعلى كل الاعتبارات الأخرى ومن تم القيام بواجباته تجاه قائده على أكمل وجه، والمثابرة في إظهاره بمظهر طيب مهما كانت معاملته سيئة، لهو أكبر دليل على إخلاصه للمؤسسة التي يعمل بها، حيث قد اعتبر ميلز أحد رواد الاتجاه النقدي أن المنتمي الحقيقي هو الذي يكون على وعي تام بأوضاع ومشكلات وقضايا مجتمعه، متجاوزا بذلك مشكلاته الخاصة إلى مشاكل مجتمعه، فعندما يتحقق لدى الأفراد وعي حقيقي بقضايا مجتمعاتهم الكبرى[1]، سيدفعهم ذلك إلى تقديم مصالحها على مصالحهم الشخصية، والاهتمام بتحقيق النجاح للقائد يدخل في هذا الإطار. كل ذلك لن يذهب سدى، وسيلاحظ الجميع ذلك ومن بينهم القائد وحتى من هو أعلى من القائد ومن المحتمل جدا أن يلاحظ ذلك الرئيس الأعلى لرئيسه المباشر ويتحدث معه في شأنه، ولن يكون ذلك إلا في صالح المرؤوس، حيث سيحترمه الجميع ويشيدون بتصرفاته الحسنة تجاه قائده وعمله المتواصل من أجل نجاحه، وقد يصبح قدوة لهم ورغم أن القائد قد لا يستجيب في البداية لكل محاولات مرؤوسه التي يسعى بواسطتها إلى إنجاحه وكسب مودته، إلا أن إصرار ومثابرة المرؤوس على ذلك الأمر باستمرار وبدون كلل أو ملل ودون أن يسمح لليأس بالسيطرة عليه، سيجعل القائد يشعر بمدى إخلاصه وصدق نواياه فيقدر منه ذلك ويدرك أن كل هذا التفاني والإخلاص لا يمكن أن يقابل بالجحود والنكران. ولكن كيف سيشعر القائد بأن مرؤوسيه يهتمون بتحقيق نجاحه؟

يدرك القائد ذلك من خلال عدة أمور ملموسة يقوم بها المرؤوس عن قصد، فعندما يقوم هذا الأخير بإنجاز المهام الموكلة إليه في وقتها المحدد وعلى أكمل صورة، والتزامه بذلك

---

[1] اعتماد محمد علام:مرجع سابق، ص 57.

وتركيزه عليه فهو يسعى لأن يجعل الرئيس الأعلى لرئيسه المباشر يعترف بقدرة قائده على التحكم في عماله وتنظيمهم وبكفاءته في دفعهم إلى القيام بأعمالهم على الوجه المطلوب، وسيشعر القائد بدور مرؤوسيه في ذلك، وعندما يحاول العامل تجنب الغياب عن العمل بقدر المستطاع فهو يقصد ألا يظهر رئيسه بمظهر القائد المتهاون الذي لا يسيطر على زمام الأمور أو القائد السيئ المتسلط الذي لا يطيقه مرؤوسوه إلى درجة بحثهم المستمر عن حجج للتغيب عن العمل، وأيضا سيشعر بذلك، خاصة إن كان قد طلب منهم في البداية ضرورة الالتزام بالحضور الدائم إلى العمل والوصول في الوقت المناسب وأن ذلك يسيء إليه أمام رئيسه الأعلى، فهنا سيعتبر عدم تغيبهم هو التزام بأوامره وبنجاحه. وبالإضافة إلى الالتزام بإنجاز المهام كاملة وتقديمها في أوقاتها وعدم التغيب، فإن الإبداع له أيضا دور كبير في إنجاح القائد، حيث إن الأداء الراقي للعامل والذي أوصله إلى تحقيق الإبداع يوحي بأن هذا الأخير قد تلقى تدريبات جيدة وتوجيهات صحيحة ونصائح قيمة من قائده، فيحصل هذا الأخير على التهاني والمكافآت - سواء كانت مادية أم معنوية- على قيادته لمثل هذا المرؤوس، كما أن عدم وجود صراع بين العمال يدل على نجاح القائد في تسيير وتنظيم فريق العمل والتحكم فيه من كل الجوانب.

واعترافا من القائد بكل جهود مرؤوسيه في سبيل إظهاره بمظهر القائد الناجح، فإنه سيعمل بدوره على تحقيق نجاحهم، عن طريق تقديرهم واحترامهم أولا ثم منحهم ثقته وتوقعاته العالية تجاههم بعد أن يدربهم تدريبا كاملا يسمح لهم بالارتقاء دائما بأدائهم، كما لن يبخل عليهم بنصائحه وتوجيهاته القيمة ومعاملته الحسنة، ليصلوا عبر كل ذلك إلى تحقيق نجاحهم الشخصي. وبالنسبة للقائد السيئ، فستكون النوايا الخالصة والجهود الصادقة لمرؤوسيه والساعية إلى إنجاحه، بمثابة درس له من طرفهم، يتعلم من خلاله أن المعاملة السيئة والتسلط والأنانية الهادفة إلى تحقيق النجاح الذاتي وإهمال نجاح الآخرين بل واضطهادهم في سبيل الوصول إلى هدفه الشخصي، ليست من أخلاق القائد الناجح لأن نجاح القائد يبنى على نجاح مرؤوسيه. ولأن هذا الدرس لا يستوعبه كل من هو قائد فدور المرؤوسين أن ينقلوه إليهم وأن لا ييأسوا حتى وإن اضطروا إلى تكراره عدة مرات.

وبناء على ما سبق، يعد اهتمام المرؤوسين بتحقيق نجاح قائدهم أمرا رئيسا في نجاحهم، فمن جهة وفي الوقت نفسه الذي يجندون فيه قواهم لإنجاحه، هم أيضا ينجحون ويرتقون في السلوك والانضباط والأداء، ومن جهة أخرى هم يدفعون قائدهم لإدراك أهميتهم ودورهم

الكبير في نجاحه، ونتيجة ذلك أن يصبح سندا لهم للوصول إلى تحقيق أهدافهم وبالتالي نجاحهم. والقادة السيئون يمكن أن يتحولوا إلى قادة جيدين... الأمر يعود إلى المرؤوسين.

5- طلب الحقوق المهنية من القائد:

في مقابل التزام المرؤوسين بتحقيق النجاح لرئيسهم فإن لديهم الحق في الحصول على عدة أمور تعتبر حقا لهم كالتدريب، التوجيه، الترقية وغيرها من الأمور التي من حق كل مرؤوس أن يتوقعها، ومن تم أن يطالب بها. وكما يقول مايكل فينر: "عندما لا تحصل على شيء اطلبه"[1]، لكن هذا لا يعني أن يعرض المرؤوس مجموعة من المطالب على قائده بطريقة فظة في شكل ابتزاز أو تحدٍّ، فهذا لن يفيد في شيء، بل على العكس سيزيد من تعقيد الأمور ويحدث مشاكل بينه وبين رئيسه في العمل.

وفي المقابل ينبغي أن تكون المطالبة بالحقوق المهنية بطريقة تتسم باللباقة والاحترام، وبالتدريج أي بينما تنمو علاقة المرؤوس برئيسه، على أن يحرص بالموازاة مع تقديم طلبه على أن يبين للقائد أنه يطلب تلك الأشياء من أجل نموه الشخصي الذي يساهم بواسطته في نمو الفريق وبمنظور أبعد في نمو المؤسسة، وذلك يرسل رسالة قوية مفادها أن المرؤوس لا يركز فقط على نجاحه الشخصي. وبعد أن يبرهن له بأنه سيلتزم بالجدية في الأداء من أجل تحقيق الأهداف الجماعية فإنه لا محالة سيستجيب لطلباته.

مع ذلك يفضل بعض المرؤوسين اللجوء إلى التوسط أو إلى شخص أعلى ليلبي لهم مطالبهم، ويكتفي البعض الآخر بالشكوى ولعب دور الضحية في الوقت الذي لم يفعلوا فيه أي شيء حيال الحصول على حقوقهم، ولم يتخذوا أي خطوة لتقديم طلباتهم مباشرة إلى قائدهم إما لأنهم يخشون تسلطه أو لأنهم يفترضون مسبقا بأنه لن يستجيب لما يريدونه، مما يبقي الحال على ما هو عليه ويزيده تعقيدا في غياب اتصال مباشر يسمح بالنقاش وتبادل الآراء والأفكار التي قد تقنع القائد بأهمية ما يطلبه من يعمل تحت قيادته، وبأنه في فائدة ومصلحة الجميع؛ صحيح أن المرؤوس لن يحصل دائما على ما يطلبه، لكنه على الأقل بكون قد حاول مواجهة الموقف[2]. فعندما يقصد العامل رئيسه بصفة مباشرة ويخبره أنه في حاجة للحصول على مطالب مهنية ما يطور بها نفسه ويفيد بها غيره، ويختار العبارات المناسبة في خطابه معه، مع استعمال أسلوب الإقناع وإظهار الاحترام والتقدير، فهنا سيشعر القائد أن لجوء مرؤوسه

---

[1] مايكل فينر: مرجع سابق، ص 89.

[2] مايكل فينر: مرجع سابق، ص 90.

إليه لا لشخص غيره يعني أنه يحترم منصبه ويثق به ويعترف بمدى أهمية وجوده كقائد له، ثم أن له ثقة وأملا كبيرين في قدرته على تلبية طلباته وفي حل مشاكله المهنية، وهنا ستزداد ثقة القائد بدوره في مرؤوسه الذي لجأ إليه عندما تطلب الأمر ذلك؛ أولا لأن لديه الشجاعة والجرأة على طلب أمر يراه من حقه أو الشكوى من شيء يزعجه أو يهدد حياته المهنية، مما يؤثر عليه وعلى أدائه وبالتالي على المؤسسة، فهو بذلك قدم مصلحته ومصلحة المؤسسة على أي شعور بالخوف أو احتمال لتسلط رئيسه ورده خائبا، فاختار المواجهة القائمة على الاحترام بدل الصمت والشكوى اللذين قد يؤديان إلى الصراع، وثانيا لأنه لم يلجأ إلى شخص آخر للمطالبة بحقوقه التي حرمها إياه رئيسه، أو لتعرضه لمشكل لم يساعده هذا الأخير على حله، فيبدو في ذلك وكأنه يشتكي من رئيسه إلى شخص أعلى منه أو أنه عبر توسطه إلى شخص آخر يحاول أن يظهره بمظهر قائد غير كفؤ وغير عادل، ولكنه إذ لم يفعل ذلك واختار الاتصال المباشر مع قائده فهذا يعني أنه يريد المحافظة على علاقة طيبة معه وأن تكون تلك العلاقة قائمة على الصراحة والتزام كل طرف بتحقيق النجاح للآخر. سيقدر القائد كل ذلك ويكافئ مرؤوسه بتلبية طلباته بحيث لا يبخل عليه بنصائحه، توجيهاته، تدريبه ومساعدته على حل مشاكله المهنية مهما كان نوعها وحجمها، واضعا في اعتباره أنه يجب أن يوفر كل الظروف المناسبة ليؤدي هذا المرؤوس المخلص والكفؤ عمله بكل راحة واطمئنان وبأداء عال يفيده شخصيا باكتسابه لمهارات عالية قد تصل به إلى الإبداع؛ وبالتالي الشعور بالاعتزاز بالذات وبتقدير الآخرين، وتعود الفائدة للمؤسسة أيضا باكتسابها لعامل يتميز بالكفاءات والمهارات العالية التي ستساهم بشكل كبير في تحقيق أهدافها.

وبناء على ما ذكر أعلاه، يعتبر اللجوء إلى القائد نفسه عند شعور المرؤوس بأنه لم يحصل على حقوقه المهنية أو عند مواجهته لمشاكل مهنية معينة داخل محيط العمل، وتقديم طلباته له بكل صراحة وبأسلوب راق وقائم على الاحترام، حجر أساس في كسب ثقة القائد التي تجعله يدافع عن مرؤوسه أمام كل مشكل يتعرض له داخل المؤسسة ويلبي له كل طلباته التي تعود بالنفع عليه وعلى قائده وعلى المؤسسة ككل.

خاتمة:

بين أسلوب القائد ودور المرؤوس علاقة وطيدة ومتبادلة بين الطرفين، فالقيادة تلعب دورا رئيسا في تنمية الانتماء التنظيمي للمرؤوسين، وذلك من خلال الطريقة التي يتبعها القادة في العمل من جهة، وأسلوبهم في التعامل مع مرؤوسيهم من جهة أخرى، وبالموازاة فإن دور المرؤوسين لا يقل أهمية عن ذلك، فهم أيضا يساهمون في تنمية انتمائهم لمؤسستهم عن طريق

كسبهم لحب ودعم وثقة قادتهم بهم. حيث إن المرؤوس في حد ذاته يؤثر بصفة كبيرة جدا على القيادة، فالقائد السيئ والمتسلط قد يتحول إلى أب حنون إذا وجد أن الأشخاص الذين يقودهم ملتزمون بتحقيق النجاح له في كل الظروف والأحوال، ولا يبخلون عليه بنصائحهم، وسيقدر ذلك منهم خاصة إذا ألحوا عليه واستمروا فيه مهما لقوا منه من تسلط أو لامبالاة، كما أن لجوءهم إليه عند افتقادهم لبعض حقوقهم المهنية سيزيد من ثقته بهم، وكل ذلك سيكون في صالحهم لأن كسب مودة وثقة القادة تعني بالنسبة للمرؤوسين الحصول على حوافز مادية ومعنوية تشجعهم على الاستمرار بالعمل في مؤسستهم. في حين أن تلك العلاقة بين الرئيس والمرؤوس قد تتأثر إذا لم يعترف ويقتنع هذا الأخير فعلا بأنه المسؤول عن نوعية علاقته برئيسه أو على الأقل له دور كبير في ذلك، فنتيجة ذلك أنه لن يتخذ الخطوة للبحث والاستفسار عن أمور تتعلق بقائده ليأخذها بعين الاعتبار في التعامل معه، مما يؤدي إلى التلقائية والعشوائية في التعامل وهذا سيؤثر سلبا على علاقتهما وقد يحدث هوة بينهما، ونتائج ذلك ستعود على المرؤوس وهو المتضرر الأول لأنه لم يكسب قائده فاحتمال كبير أن يفقده. وقد يصل به الأمر إلى ألا يطيق الاستمرار في العمل بهذه المؤسسة مادام تحت سلطة ذلك الرئيس. وبالتالي فإن أسلوب المرؤوسين في التعامل مع القادة لا يؤثر فقط على علاقتهم بهم، بل وبصفة غير مباشرة ولكن بقدر كبير على انتمائهم التنظيمي.

قائمة المراجع:

أولا: المراجع باللغة العربية:

1- الحسيني السيد: **النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم**، دار قطر بن الفجاءة، قطر، 1986.

2- بحباح فريال: **تنمية الانتماء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية** - دراسة ميدانية لمؤسسة موبيليس للاتصالات، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2008 – 2009 .

3- بومخلوف محمد: **التنظيم الصناعي، والبيئة**، دار الأمة، الجزائر، 2001.

4- بوفلجة غيات: **القيم الثقافية والتسيير**، ط2، دار الغرب، وهران، 2003.

5- بيترز توم: **ثورة في عالم الإدارة " كيف تتغلب إداريا على الفوضى"**، تر: محمد الحديدي، الجزء 2، الدار الدولية، القاهرة، 1995.

6- خضر إبراهيم لطيفة: **دور التعليم في تعزيز الانتماء**، عالم الكتاب، القاهرة، 2000.

7- علام محمد اعتماد: **دراسات في علم الاجتماع التنظيمي**، مكتبة الأنجلومصرية، القاهرة، 1994.

8- فينر مايكل: **آراء فينر في القيادة: القوانين ال 50 الأساسية التي ستجعل الناس يرغبون في أداء أفضل من أجلك**، ط1، مكتبة جرير، الرياض، 2005.

9- لطفي إبراهيم طلعت: **علم الاجتماع التنظيم**، دار غريب، القاهرة، 1993.

10- صبحي سيد: **تصرفات سلوكية**، ط2، مكتبة إبراهيم حلبي، المدينة المنورة، 1988.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

1-Roussel Patrice : **Rémunération, motivation et satisfaction du travail**, Economica, Paris, 1996.

2- Revue algérienne du travail, INT, n 29, 2002.

ثالثا: المواقع الإلكترونية:

http: //mnzoor.blogspot.com/2007/05/blog-post.html